

# ULACIT

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA  
DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
— COSTA RICA —

## **Facultad de Ciencias Empresariales**

Carrera de Maestría en Administración de Negocios  
con énfasis en Finanzas

Curso: Investigación Empresarial

Tema: ¿Cuáles son las competencias requeridas que debe tener un profesional en finanzas para lograr el perfil adecuado por el mercado costarricense, según los empleadores y expertos

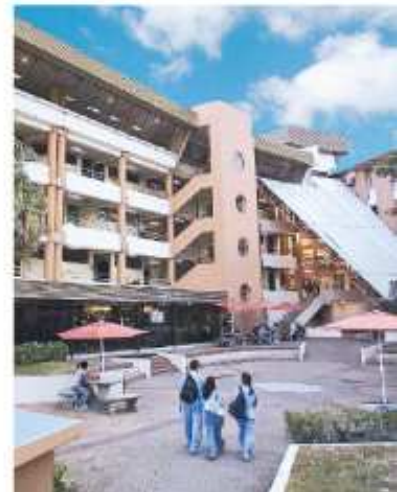
### **Elaborado por:**

Víctor Gabriel Ramos Oledo

### **Facilitador:**

César Pablo Enríquez Caruzo

22 de Abril del 2010



## Contenido

Introducción .....	4
Justificación .....	5
Objetivos: .....	5
General:.....	5
Específicos: .....	5
1.- Metodología de investigación.....	6
1.1 Tipo de investigación y enfoque.....	6
1.2 Instrumentos de recolección de datos.....	6
1.3 Sujetos de información .....	7
1.4 Fuentes de información .....	8
1.5 Limitaciones.....	8
2.- Competencias.....	9
2.1 Definición de competencias.....	9
2.2. Tipos de competencias.....	10
2.3 Puntos para definir un perfil por competencias.....	11
3.- Diseño de perfiles profesionales.....	12
3.1 Definición de un perfil profesional.....	12
3.2 Tipos de diseño de perfiles.....	12
4.- Información obtenida de las fuentes primarias.....	14
4.1 Fuente No. 1 -Kraft Foods Costa Rica.....	14
4.2 Fuente No. 2 -Café Britt de Costa Rica.....	17
4.3 Fuente No. 3 -Bridgestone Firestone Costa Rica.....	19
5.- Elaboración del perfil por competencias de acuerdo a los empleadores.....	22
Conclusiones .....	23

Bibliografía Electrónica.....	25
Bibliografía .....	25
ANEXO .....	26

# **ELABORACIÓN DE UN PERFIL POR COMPETENCIAS DE UN EGRESADO MBA EN FINANZAS DE ACUERDO CON ALGUNOS EMPLEADORES**

## **Introducción**

El tema que abordaremos a lo largo del presente trabajo adquiere –hoy- un mayor realce, sobre todo en el contexto que estamos viviendo de grandes y continuos cambios bruscos de la realidad, en la cual se desarrollará el profesional en finanzas. Bajo esta premisa, se deduce la importancia de realizar un perfil del profesional en estudio de acuerdo con la percepción de algunos empleadores; ello nos dará los aspectos cualitativos para que se tomen como guía en la formación del profesional con base en las exigencias del mercado y, además, facilite la inclusión del profesional en el mercado laboral.

Toda institución universitaria, sin duda, cuenta con el perfil del profesional que está formando. No obstante, a lo largo del desarrollo de nuestra investigación trataremos de presentar un perfil que responda a las necesidades de la realidad en la cual se debe injertar el profesional en estudio.

El tema se abordará exponiendo las competencias generales y disciplinares requeridas por el profesional en finanzas de acuerdo con la investigación realizada en los campos que esta se encuadra, pues dichas fuentes de investigación ya están delimitadas.

## **Justificación**

Dada la importancia que asume, cada vez más, el hecho de que un egresado de una Maestría en Administración de Negocios con énfasis en finanzas esté preparado para ser competente de acuerdo con los requerimientos de los empleadores, el tema de definir un perfil adquiere -sin duda- una gran relevancia.

En el contexto histórico actual, existen elementos que nos muestran la importancia de dicho punto por abordar. Partiendo de la realidad local, se ha producido un incremento en el número de empresas establecidas en Costa Rica, cuyos requerimientos son muy específicos debido a la realidad global en la que se mueven y, en otros casos, existen empresas locales con una visión hacia el mercado global.

Pero -sobre todo- al definir dicho perfil, obtendremos datos que nos permitan valorarlo de manera comparativa tomando en cuenta las necesidades de los empleadores y la formación universitaria que se debiera recibir, dándonos así puntos focales para su consideración.

No se puede pasar por alto que la relevancia de dicho tema adquiere gran fuerza, pues responde a necesidades específicas de la realidad y no sólo se limita al campo teórico, lo cual le da un valor sumamente valioso a la investigación en curso.

## **Objetivos**

### General

Realizar un perfil del profesional en estudio de acuerdo con la percepción de algunos empleadores, de tal forma que nos dé elementos por considerar en su formación.

### Específicos

1. Definir las competencias disciplinares y técnicas para evaluar el perfil por elaborar de acuerdo con estas.

2. Exponer los hallazgos de la investigación.
3. Analizar los hallazgos.
4. Definir el perfil .

## **1.- Metodología de investigación**

### 1.1 Tipo de investigación y enfoque

Esta consiste en una investigación de forma aplicada, la cual confronta la teoría con la realidad, de tipo explicativa y comparativa (<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php>), dado que se exponen la teoría sobre las competencias generales y disciplinares de un perfil, con los datos obtenidos de la investigación de campo: se explica, compara y se procede a la elaboración del perfil.

Podemos afirmar que el enfoque será más explorativo, pues se trata un tema poco investigado.

### 1.2 Instrumentos de recolección de datos

Un instrumento de medición es un recurso utilizado por el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene pensadas. Por su parte, la medición se define como un proceso que unifica conceptos abstractos con indicadores empíricos (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Cada uno de los instrumentos de recolección de datos debe cumplir con los requisitos de validez y confiabilidad. Kinnear y Taylor (1998) explican: La confiabilidad se ocupa de la consistencia, exactitud y facilidad de predicción de los hallazgos de investigación. La validez se relaciona con la pregunta: ¿Estamos midiendo lo que creemos que estamos midiendo? La validez es un asunto más amplio y más difícil que la confiabilidad (p.234).

Como instrumento de recolección de datos de tipo cuantitativo y cualitativo, se utilizó el cuestionario compuesto por preguntas puntuales y abiertas. Se limita a elegir una muestra de tres empresas que cumplan con los elementos de análisis expuestos en la justificación, realizando entrevistas personalizadas al departamento de Recursos Humanos y a la persona que ejerce el puesto con un MBA en finanzas. Dicha encuesta reúne elementos fundamentales, los cuales nos permitirán cumplir con el cometido de nuestra investigación.

### 1.3 Sujetos de información

Se eligieron tres empresas de alto reconocimiento, que cuentan con sede en Costa Rica: dos de ellas de alcance internacional, otra local con crecimiento más regional y con planes concretos de internacionalizarse.

En este punto, nuestro cometido es explicar por qué se seleccionaron estas tres compañías como fuentes de investigación.

La primera es Kraft Foods Costa Rica, empresa transnacional, quien maneja -desde Costa Rica- las operaciones para Centroamérica y el Caribe. Esto le da mayor importancia, ya que el profesional con MBA en finanzas debe estar preparado para responder a los retos de una compañía de este nivel. Esta es una de las muchas compañías establecidas en Costa Rica que operan bajo este esquema.

La segunda compañía es Café Britt, empresa de capital local que está cumpliendo 25 años en el mercado y ya cuenta con negocios internacionales. Esta muestra tiene un valor particular para nuestra investigación, pues comercializa uno de los productos tradicionales de mayor importancia para el país, aunque no el único. Sin embargo, su elección se debe -primordialmente- al estilo de empresa de tipo local con crecimiento en el exterior y su éxito a lo largo de estos años.

Y, finalmente, Bridgestone Firestone de Costa Rica, empresa mundial con 43 años de operaciones en nuestro país. Para mostrar su relevancia en nuestra investigación, mencionamos los últimos logros que ha alcanzado durante el periodo 2005-2006: obtiene el Premio al Esfuerzo del Exportador de la Cámara de Exportadores de Costa Rica; se ha

colocado como una de las primeras empresas exportadoras de productos no tradicionales del país; además, ha colocado nuevos productos de impacto internacional entre los cuales podemos mencionar la producción de la primera llanta High Performance, Potenza Gill. ([www.bfcr.cr/historia.bfcr.htm](http://www.bfcr.cr/historia.bfcr.htm))

Estas fuentes utilizadas para nuestra investigación nos permitirán elaborar un perfil alto, mediante el cual se trata de responder a las necesidades de un conglomerado de empresas que operan en nuestro país con características similares y cuya existencia va en aumento. Por lo tanto, en mi consideración, dichas fuentes nos darán un panorama claro para cumplir con la finalidad de nuestra investigación.

#### 1.4 Fuentes de información

Primaria:

Las entrevistas como tales.

Secundarias:

La información existente relacionada con el desarrollo sobre competencias.

#### 1.5 Limitaciones

Dado el corto tiempo para la elaboración del estudio, o sea, 10 semanas, no fue posible obtener más entrevistas, lo cual -sin duda- hubiese sido más enriquecedor. Además, el perfil por elaborar era de alto nivel, lo cual implicaba contactos que en su mayoría eran sumamente difíciles de concertarlos y obtener las entrevistas en el corto plazo.

Como se menciona en párrafos anteriores, una de las limitaciones del presente trabajo es la definición de un perfil alto, que por su naturaleza excluye competencias más comunes a otros tipos y, por consiguiente, requiere competencias de otra índole y de carácter más específicas; sin embargo, estas muestras tienen -entre ellas- elementos comunes.



## 2.- Competencias

En este apartado, expondremos lo correspondiente al marco teórico sobre las competencias que deben ser consideradas para definir un perfil, las cuales nos servirán de guía para la parte fundamental de nuestra investigación al definir un perfil basado en la información obtenida de las fuentes primarias.

El desarrollo de esta parte de nuestra investigación estará centrado no en exponer exhaustivamente el tema de las competencias como tal, sino -más bien- en aquellos elementos que nos sirvan de base ; definición de competencias, tipo de competencias y diseño de perfiles por competencias, dado que el cometido de nuestra investigación se enfoca en éste último punto.

Antes de entrar de lleno al tema como tal, cabe mencionar que al definir un perfil por competencias no se puede pasar por alto el presupuesto el hecho de que en la actualidad, la fuerza de las organizaciones proviene de sus personas y el reto es, precisamente, constituir un buen equipo de trabajo.

Las organizaciones no son un ente abstracto que produce bienes o servicios y, en algunas ocasiones, hasta beneficios. Afortunadamente, las empresas se consideran como un conjunto de personas que llevan a cabo actividades para la consecución de objetivos planificados (Gestión por competencias).

A partir de esto, las empresas –como prioridad- deben poner, cada vez, mayor énfasis en las personas, pues la fuerza que sostiene una organización se encuentra en ellas: en sus sistemas de integración, en sus capacidades y en su grado de compromiso personal hacia la organización (Gestión por competencias E. a.).

Si nos referimos a una empresa exitosa, esto nos lleva a reconocer –inmediatamente- que la conquista se debe a quienes trabajan en ella; por consiguiente, la empresa ha logrado descubrir y aprovechar la capacidad y habilidades de las personas para lograrlo.

### 2.1 Definición de competencias

Es cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya correspondencia con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. (Young E. a.)

## 2.2. Tipos de competencias

2.2.1 Las competencias diferenciadoras distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación inmediata.

2.2.2 Las competencias umbral o esenciales son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Aunque las competencias requeridas para cada puesto de trabajo están muy asociadas al tipo de empresa, existen modelos de competencias generales que se aplican a todos los niveles de una organización, más allá del tipo de industria.

Dado que no podemos encuadrarnos solamente en una clasificación ni podemos exponer las diferentes clasificaciones, pues no es nuestro cometido, será elegida una de las formas más aceptadas, la cual nos servirá de guía para abordar el punto central de la investigación.

2.2.3 Clasificación de acuerdo con el grado de especificidad (Young E. a.)

Nos basaremos en esta clasificación para definir nuestro perfil en estudio: conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades; habilidades/cualidades: capacidades específicas precisas para garantizar el éxito del puesto.

2.2.4 Por dificultad de adquisición: (Young E. a.)

Conocimientos: Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.

Habilidades: Normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.

Capacidades: Algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo.

Estas dos últimas clasificaciones serán la guía para la elaboración de nuestro perfil.

Siguiendo el hilo conductor, ahora abordaremos el tema sobre los puntos más específicos para la elaboración propiamente dicha de un perfil por competencias.

### 2.3 Puntos para definir un perfil por competencias

Al seguir un modelo por competencias, se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa:

- 1.- Definición del puesto
- 2.- Tareas y actividades principales
- 3.- Formación de base y experiencia requerida para su desempeño.
- 4.- Competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado.
- 5.- Competencias referidas a capacidades/habilidades.

Para la elaboración de nuestro perfil, se utiliza el método sugerido por el autor de la fuente de este apartado. Consiste en entrevistar a la persona que desempeña el puesto de trabajo, quien realiza la selección de la persona para este puesto, entre otros.

A continuación, nos referiremos al diseño de perfiles profesionales, pues hasta este momento nos hemos ocupado de elementos generales y, dado que nuestro perfil se enmarca dentro de sus características, es necesario exponer al respecto.

### **3.- Diseño de perfiles profesionales**

#### 3.1 Definición de un perfil profesional

Es el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. (Young E. a., Gestión por competencias , pag.. 9)

Si tomamos en cuenta la definición, esta resume y encierra –prácticamente- los puntos de las competencias por considerar de modo general en un sistema de perfil basado en ellas. Y como se ha explicado en la parte referente a la clasificación, existen varias tipos; sin embargo, los elementos claves de dicho sistema se sustentan en los puntos que ya fueron mencionados.

No obstante, al explicar el porqué de un perfil profesional, este se encamina a buscar el desempeño eficaz del puesto y, en consecuencia, si el puesto cumple con dicho elemento, existirá una empresa eficiente, cuyo punto ya lo hemos mencionado al explicar la finalidad del sistema por competencias.

#### 3.2 Tipos de diseño de perfiles (Young E. a., Gestión por competencias , pag.. 11)

Esta división se hace de acuerdo con su grado de profundización.

### 3.2.1 Perfil desarrollado o descriptivo

Se describe el perfil del puesto según su situación actual en distintos apartados; la recopilación informativa se realiza mediante entrevistas, cuyos puntos por analizar son:

- Actividades o funciones encomendadas
- Formación requerida
  - Formación básica
  - Formación específica
  - Idiomas
  - Experiencia
- Competencias:
  - Conocimientos específicos
  - Capacidades o aptitud directiva
  - Habilidades/capacidades

En este modelo no es necesario realizar un elenco previo de las competencias, dado que durante la entrevista se puede ir recabando dicha información.

### 3.2.2 Perfil simplificado o de grados

Se trata de definir y valorar las diferentes competencias en grandes bloques eligiendo aquellas primordiales para lograr cabalmente con el puesto.

El prototipo que hemos elegido para definir el perfil en elaboración es el desarrollado o descriptivo, debido a que se trata de un perfil alto, en el cual deben involucrarse elementos más descriptivos, sin descartar que se combinan elementos de un perfil simplificado. Las entrevistas realizadas a los sujetos de investigación sustentan dicha elección.

## **4.- Información obtenida de las fuentes primarias**

Después de aclarar los conceptos de los elementos teóricos que nos han servido de guía para el cumplimiento eficaz del trabajo en cuestión, expondremos los hallazgos obtenidos de las fuentes primarias, los cuales son la parte concéntrica para el cumplimiento del objetivo principal.

Existen algunas consideraciones que se deben tener en cuenta: si bien, hemos mencionado que para obtener la información de las fuentes primarias nos hemos basado en entrevistas, surgirían la siguiente pregunta: ¿a quién se entrevistó? Respondamos entonces. Los sujetos de información como instituciones ya fueron mencionados en el apartado correspondiente, ahora se trata de personas en particular.

Siguiendo el modelo que hemos elegido para la definición de nuestro perfil descriptivo o desarrollado, en cada una de las empresas se recurrió directamente al Director Financiero, con Maestría en Administración con énfasis en finanzas y, a su vez, al Director o Gerente del departamento de Recursos Humanos. Sin embargo, expondremos la información obtenida por empresas de una forma descriptiva, ordenada, sintética, fidedigna solo basándonos en los tres grandes apartados de la definición de un perfil.

### 4.1 Fuente No. 1 -Kraft Foods Costa Rica

#### 4.1.1. Actividades o funciones encomendadas

Velar por la salud financiera de la empresa, y maximizar su riqueza.

Tiene a su cargo cuatro personas en el segundo peldaño.

Cada uno tiene un perfil específico que guarda una estrecha relación con el desempeño de su puesto; cada uno de ellos son: Gerente de Tesorería, Contralor, Gerente de planeación financiera y análisis, Gerente del área de auditoría.

Con este equipo, el gerente financiero deberá tomar las decisiones, la mayoría de las cuales son elegidas de manera grupal.

Existe otro grupo llamado “planing”, quienes preparan presupuestos y tendencias de elementos puntuales de la empresa, las cuales están muy ligadas a las áreas a cargo del Director Financiero.

#### 4.1.2 Formación requerida

Egresado en Administración en el área financiera.

Tener estudios de tercer nivel, llamado también MBA. En nuestra compañía, todos los gerentes que le reportan a él cuentan con estudios de tercer nivel, este es un requisito necesario.

Conocer otro idioma y, principalmente, el dominio del inglés, ya que es una empresa multinacional con la casa matriz en Estados Unidos: toda la información tiene que ser reportada en inglés. Si carece de ello, no podrá realizar correctamente su trabajo. En estos puestos directivos, sus contactos directos son otras personas del mismo rango o sus jefes con sede en Estados Unidos. Pero no solo por esto, pues dentro de los países que conforma esta gran área está Brasil, donde no se habla español, para lo cual requiere el idioma oficial de la casa matriz.

Desarrollo continuo de competencias, es decir, habilidades y cualidades,

Por otra parte, cuenta con un área de mejora, aún si va muy bien.

El plan de desarrollo al cual se debe centrar es de dos niveles:

- Un plan a corto plazo, para mejorar su trabajo, bien sea ahora o mañana.
- Plan a largo plazo, porque es necesario que la persona crezca profesionalmente, dado que si dentro de uno, dos o tres años va a ocupar otro puesto -el cual seguramente requerirá otras competencias- esté preparado para ello.

#### 4.1.3.- Competencias

Se utiliza el modelo de competencias de Long, que se basa en 67 competencias o factores críticos de éxito.

Para cada posición de la compañía, tenemos implicado un perfil de competencias; por ejemplo de liderazgo, pero –adicionalmente- cada posición tiene competencias técnicas o conocimientos que la persona debe tener acerca de su función o área específica. Si se trata del LIDERAZGO, para cualquier persona o gerente de coordinador hacia arriba implica:

- Habilidad para comunicarse con los demás.
- Capacidad para iniciar una acción y que esta se ejecute.
- Que se obtenga resultados y estos sean eficaces.

Como estas personas tienen gente a su cargo, deben ser competentes en la creación de equipos efectivos y que den resultados a través de las personas.

En todas las áreas buscamos la habilidad de aprender y actuar en situaciones nuevas y diferentes. En estas, como en otras compañías lo único permanente es el cambio.

Habilidad para que la gente se adapte a estos cambios ante situaciones de las que no tenemos mucha información y son totalmente nuevas.

El buen desempeño, el cual es medido siempre basado en ese modelo que la empresa tiene al respecto.

Hay una competencia específica que esta persona debe manejar, debido a los diferentes países con quien se tiene contacto. Se trata del manejo de la diversidad y no solo aceptar diferencias sino promover esas diferencias, para obtener lo mejor de cada uno. Hay que poner en la mano de las personas herramientas para llegar a esto.

A esa diferencia se enfrenta no solo por la diversidad de países, sino también porque en Costa Rica, como gerente, interactúa con personas de todas partes y todas las áreas. Debe aprender y saber a manejar todo esto. No sólo tiene que ver con diversidades internacionales, pues existen diversos estilos de vida, orientación afectiva, entre otros.



¿Quién lo prepara para este gran reto de la diversidad?

Es responsabilidad de la compañía darle los elementos para manejar todos estos aspectos: tener una visión más amplia de las cosas, captar cómo se pueden solucionar problemas imprevistos, poseer visión para buscar enmiendas nuevos a problemas de siempre.

Se caracterizará por la capacidad de relacionar un tema con otro, pues aunque trabaje en finanzas tiene que velar por la compañía: esa milla extra se gana por haber cursado y ganado una maestría.

Un punto relevante en la información obtenida es que el puesto lo ocupa –regularmente- un expatriado, lo que nos generó una pregunta: ¿Por qué se elige un perfil de esta índole? Por cuestiones de políticas propias de la empresa, pues nos estamos refiriendo a puestos directivos de divisiones. A causa de ello, se trae a la persona para prepararla. Esta región se convierte en una oportunidad muy interesante, pues brinda una complejidad que ayuda a ello. El riesgo no es tan alto: son muchos países, se debe manejar multimonedas y multiculturasual hace atractiva la llegada a estos lugares.

## 4.2 Fuente No. 2 -Café Britt de Costa Rica

### 4.2.1.- Actividades o funciones encomendadas

Velar por la salud financiera de la compañía.

Tomar decisiones en pro de mayores utilidades para la compañía.

Salvaguardar los activos de la compañía

Supervisar que los sistemas de información sean veraces para que ayuden eficazmente a la toma de decisiones.

Informar sobre los proyectos cuando no van bien: no puede existir atraso para tomar una decisión.

Toma de decisiones con toda la información que le otorgan sus colaboradores más cercanos y con la que me presenta.

Iniciar operaciones de la compañía en otros países desde cero, lo cual implica constituir la compañía; en la parte financiera administrativa, revisar lo referente a concesionarios; con respecto a la sección tributaria, que todo quede dentro de las normativas y políticas de cada país.

Trato con abogados, la relación con los bancos para la solicitud del financiamiento, dar soluciones a todas las circunstancias que se presenten, controles internos.

Contratar al personal en el punto de inicio de las operaciones, financiero, IT, contabilidad. Supervisión del departamento de contabilidad, de costos, parte tributaria, de IT, la sección del recurso humano.

#### 4.2.2.- Formación requerida

Conocimiento básicos financieros, Bachiller o licenciado en administración de empresas. MBA en finanzas, formación sólida en el área de recursos humanos.

#### 4.2.3.- Competencias

Existe un modelo de competencias requeridas como mínimo y de acuerdo con cada puesto; sin embargo, este dato no fue posible obtenerlo.

#### Competencias requeridas

Actitud muy positiva al cambio.

Un buen trato con la gente.

Velar por el recurso más importante que son las personas; motivarlas: es importante reconocerles cuando hacen bien las cosas.

Hacer sentir bien a las personas. Interesarse por ellas.

Acoplarse al perfil de la compañía; obviamente, la parte técnica ayuda bastante: en situaciones determinadas, se recuerda la fuente y se recurre a ella.

Estos conocimientos forman parte de un conjunto de elementos que servirán para tomar una decisión.

La experiencia dentro de la misma compañía, ayuda a desarrollarse mejor.

Seguir el ritmo de la empresa y estar listo para continuar ejecutando con la experiencia adquirida. Por ejemplo, si le pidieron comenzar operaciones en México, entonces- inmediatamente- sabrá lo que ha de hacer y actuar.

Tener una mente muy abierta, no encajonarse en lo que siempre hemos hecho, un cambio mental continuo.

Contar con la capacidad de adaptarse a los cambios tan acelerados del mercado, pero- sobre todo- de la compañía.

Tener la capacidad de liderazgo.

Una persona negociadora.

El manejo de diferentes culturas -es un tema de personalidad.

Persona que se mueva, que innove, pero -sobre todo- con una mente muy positiva.

No es especialista en cuestiones técnicas, yo las conozco en términos generales.

Una persona con sentido común, lo cual le permitirá tomar mejores decisiones- obviamente- basado en experiencias diferentes, pero muchas veces cuando no existen razones contundentes, debe prevalecer el sentido común.

Una persona de carácter, con personalidad, que presente sus propuestas, que las defienda y que también ponga un alto cuando debe hacerlo.

Sobre todo carácter al momento de tomar decisiones, desde las más sencillas hasta las más complejas

#### 4.3 Fuente No. 3 -Bridgestone Firestone Costa Rica

##### 4.3.1.- Actividades o funciones encomendadas

Vigilar por la salud financiera. Dado que no se realizan inversiones bancarias, ninguna inversión en instrumentos financieros, ni se invierte en la bolsa de valores, la función primordial es velar por los recursos y su recuperación.

Lograr un flujo de caja positivo para la salud financiera, basado en los indicadores financieros, se valora mucho el ROA.

Enfocarse a la parte de Manufactura.

Visitar clientes que nos generen ganancias: lograr que ellos nos ayuden.

Enrolarse con el capital humano: el enfoque no es sólo hacia los números.

#### 4.3.2.- Formación requerida

Bachiller en Administración de Negocios o Licenciado en Administración con énfasis en finanzas.

Se trata de un expatriado, por lo tanto, sus estudios corresponden a niveles altos y la mayoría de estos puestos son de carrera dentro de la compañía, por políticas de estos.

#### 4.3.3.- Competencias

Interpretar estados financieros: ¿porqué se gana?, ¿porqué se pierde.

Reconocer si la operación es eficiente o ha existido algún evento, y como separar esta información para ver la realidad.

Contabilidad, una interpretación.

Capacidad de negociación, no solo con clientes externos, sino también internos; ya que somos una empresa de servicio e, inclusive, los internos -muchas veces- piden más que los externos.

Capacidad de negociación, uniendo esfuerzos para logra un fin.

Una persona con un alto código de ética es importante.

Capaz de velar por los intereses de la compañía, dentro de las bases éticas.

Las capacidades técnicas no son lo más importante para este puesto, pues debe tener aspectos más favorables para la compañía.

Tiene que saber trabajar en equipo con el personal: de qué sirve tener una persona muy preparada si se le va la mitad del equipo, debe saber tratar a la gente.

Darle la máxima importancia al elemento humano: uno no puede perder de vista que tenemos delante a una persona con sus propias necesidades.

Liderazgo, esa es la realidad que se vive en estos puestos. La gente espera una respuesta, qué vas hacer, cuál es tu decisión.

Tomador de decisiones, con la información que tengas a la mano, para lo cual se requieren competencias técnicas; además, rodearse de gente altamente calificada.

Visionario, nadie tiene la bola de cristal, no hay manera de predecir el futuro; pero hay información que uno tiene a la mano que le puede ayudar para tomar mejores decisiones para el largo plazo.

Debe ser una persona que ejecute, no se puede quedar solo analizando y filosofando.

(Jack Welch)

La capacidad de tropicalizar los conocimientos, de inculturarlos.

Hasta aquí hemos mencionado, de forma descriptiva, aquellos elementos que nos servirán en el capítulo siguiente para definir -más específicamente- el perfil previsto.

## 5.- Elaboración del perfil por competencias de acuerdo con los empleadores y expertos

Una vez expuesta toda la información investigativa de campo, se procede al punto central de nuestra investigación.

Siguiendo el modelo guía que hemos utilizado hasta ahora, pasamos a la elaboración.

### 5.1 Perfil por competencias

ACTIVIDADES, FUNCIONES	FORMACIÓN REQUERIDA			COMPETENCIAS	
	<u>Formación básica</u>	<u>Formación específica</u>	<u>Experiencia</u>	<u>Conocimientos específicos de</u>	<u>Capacidades o aptitud directiva</u>
<i>Velar por la salud financiera de la empresa.</i>	<i>En administración de negocios y finanzas</i>	<i>MBA en finanzas</i>	<i>Necesaria</i>	<i>Administración de Negocios</i>	<i>Liderazgo, ejecución, habilidad de comunicación</i>
<i>Maximizar la riqueza de la compañía.</i>	<i>Formación sólida en el área de recursos humanos</i>	<i>Dominio del idioma Inglés</i>	<i>Es importante la trayectoria dentro de la misma empresa.</i>	<i>Contabilidad y Financieros</i>	<i>Capacidad de negociación</i>
<i>Interpretar la información.</i>		<i>Desarrollo de competencias</i>	<i>Conocer exhaustivamente el negocio como tal.</i>	<i>Conocer todo el proceso de manufactura, según e tipo de empresa.</i>	<i>Trabajo en equipo y capacidad de crear relaciones interpersonales</i>
<i>Tomar decisiones.</i>		<i>Un alto código de ética</i>			<i>Adaptación al cambio, con actitud positiva</i>
<i>Velar por el recurso humano.</i>					<i>Capacidad de manejar la diversidad</i>
<i>Velar por los intereses de la empresa basado siempre en la ética.</i>					<i>Capacidad de inculturarse</i>
					<i>Ser un visionario con carácter y capacidad para innovar</i>

## Conclusiones

No obstante que existen requerimientos muy específicos dependiendo de cada empresa, éstas se mueven dentro de un contexto coyuntural similar, el cual exige -a estos perfiles- tener competencias más generales dentro de este rango de perfiles mencionado durante el presente trabajo.

Sobresale que al definir nuestro perfil, las competencias de actitud tienen un peso sumamente alto. Por el tipo de puestos, la parte técnica posee un equipo altamente cualificado; sin embargo no es su labor primordial. Sin pasar por alto que existen algunos vacíos en cuanto a la formación técnica.

Nos encontramos ante un perfil, cuya competencia de relación con las personas y su cuidado tiene un peso muy importante. Se rompe, por lo tanto, con un paradigma financiero que sólo brinda interés a la maximización de la riqueza económica, descuidando -muchas veces- la mayor riqueza de una compañía: el recurso humano.

Es un perfil de competencias muy altas, se fundamenta -sobre todo- en la formación y desarrollo integral de la persona; desde mi punto de vista, son competencias de madurez del ser humano, las cuales -muchas veces- se alcanzan con el transcurso del tiempo y requieren de un desarrollo continuo y consciente. Ser una gran persona, no es una tarea fácil y sencilla: me parece que este perfil está encaminado a ello.

El liderazgo es una competencia cardinal en este perfil, visto desde la óptica más sencilla hasta la de aquellos grandes gurús al respecto. El líder es quien hace la diferencia en el manejo de una empresa y la impacta enormemente.

Cada empresa tiene su propio modo de operar. Así, llegar a un perfil de este tipo tiene una limitación: podemos pasar por alto aquellas competencias que en algunos casos son

parte fundamental para una empresa y que en otros no tiene relevancia. Esto se convierte en una de las desventajas de la investigación.

El profesional y la institución, a lo largo de sus estudios de Maestría, deben ir desarrollando aquellas competencias necesarias para el éxito en su carrera profesional, lo cual está sumamente ligado a la realización de la persona, pues dichas competencias- al fin y a cabo- no solo se deben considerar para el utilitarismo o como una herramienta para cumplir en el campo profesional, sino que van ligadas –estrechamente- a la persona como tal.

Considero que un punto por profundizar sería cómo lograr que un egresado en MBA en finanzas, logre -a lo largo de su formación- trabajar seriamente en el desarrollando de las competencias esenciales de su perfil.



## Bibliografía Electrónica

<http://www.ilo.org/publics/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp/>

<http://www.manpower.com/reserch/research.cfm>

## Bibliografía

Entrevistados:

Eduardo Cascante, CFO Café Britt

Kattia Campos, Gerente de Recursos Humanos, Café Britt

Jaime Torres, Director Financiero, Bridgestone de Costa Rica

Wilberth Campos, Gerente de Recursos Humanos, Bridgestone de Costa Rica

Keyla Acosta, Gerente de Recursos Humanos, Kraft Foods Costa Rica

Manual del director de recursos humanos, gestión por competencias, Ernst and Young, Consultores

BOYATIZS, R.E.; WILLEY, J & SONS: The competent manager

BUCHANAM, D.: Jobs redesign and productivity; a review of evidence. "National Productivity Review"

Drucker, P.: Administración para el futuro. Ed. Gestión de empresa

Jack Welch con Suzy Welch, (2006). Winning: Editorial Vergara

# ANEXO

## FORMATO GUÍA DE ENTREVISTA

TEMA: DEFINIR UN PERFIL POR COMPETENCIAS DEL PROFESIONAL EGRESADO DE UN MBA EN FINANZAS O DEL PROFESIONAL QUE EJERZA EL PUESTO DE DIRECTOR FINANCIERO.

### **1ª- parte**

¿Podría describirme cuáles son las funciones del puesto de Director Financiero?

¿Cuál es la formación base y experiencia requerida para su desempeño?

Dado que estamos definiendo dicho perfil por competencias, ¿qué tipo de competencias técnicas o conocimientos necesarios debería tener para un desempeño adecuado?

¿Exponga las competencias referidas a capacidades/habilidades?

De acuerdo con la experiencia como Director Financiero, o como Gerente de Recursos Humanos, según convenga, ¿las Universidades en Costa Rica forman para asumir un puesto de este perfil?

### **2ª- parte**

¿Es un requisito en Bridgestone que el Director Financiero tenga un estudio de tercer nivel (MBA)?

Explique el porqué de su respuesta.

¿Hay un plan de formación para el desarrollo del perfil de competencias del Director Financiero?

Notas:

En el caso del Director Financiero, habría preguntas más específicas sobre su experiencia como tal, por ejemplo, los retos que ha tenido que asumir y cómo los ha asumido.

Mientras que para el Encargado de Recursos Humanos, serían preguntas acerca de si el mercado logra cubrir el perfil planteado.

Le agradezco de antemano sus finas atenciones por el tiempo brindado para esta entrevista.

Muchas gracias.

Aserri, 19 de marzo de 2010

Señores

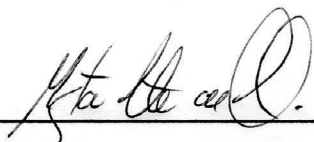
Facultad de Ciencias Empresariales

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

San José

Respetados señores:

Yo, Margarita Cascante Chinchilla, en mi condición de Bachiller en Filología Española e incorporada al Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes hago constar que realicé la revisión filológica del trabajo de graduación elaborado por **Víctor Gabriel Ramos Oledo, cédula 1-48400086402, titulado “¿Cuáles son las competencias requeridas que debe tener un profesional en finanzas para lograr el perfil adecuado por el mercado costarricense, según los empleadores y expertos?”** y fueron aplicadas todas las correcciones al respecto.



---

Margarita Cascante Chinchilla

Carné de colegiada y cédula: 1-446-236

Teléfonos: 2230-4961

8893-8265